

学校编码：10384

学号：17920061151478



分类号_____密级_____

UDC_____

廈門大學

碩 士 學 位 論 文

S 公司薪酬体系再设计

Compensation System Redesign of S Company

胡秋明

指导教师姓名：程 文 文 副教授

专 业 名 称：工商管理 (MBA)

论文提交时间：2010 年 2 月

论文答辩日期： 年 月

学位授予日期： 年 月

答辩委员会主席

评 阅 人

2010 年 2 月

S 公司薪酬体系再设计

胡秋明

指导教师

程文文
副教授

厦门大学

厦门大学博硕士论文摘要库

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学博硕士论文摘要库

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

- () 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。
- () 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学博硕士论文摘要库

中文摘要

当前随着市场竞争的不断加剧，企业越来越关注通过企业人力资源战略来获取企业的竞争优势，实现企业的战略目标。而薪酬问题是人力资源管理的核心问题之一，对吸引、留住和激励人才起到了很重要的作用，它的目标是为了实现整体人力资源战略，最终帮助企业实现的目标。

本文以 S 公司为研究对象，从基本的薪酬理论出发，通过分析 S 公司在经营以及薪酬管理过程中存在的问题以及不足，借助先进的薪酬设计理论和流程，对 S 公司的薪酬体系进行重新梳理并再设计，从而使企业能够吸引并留住高素质人才，激励组织和员工的积极性和创造性，增加企业的核心竞争力，实现企业和员工的共赢。

本文共分为五个部分。主要的工作在于：简要介绍选题背景以及论文的研究思路和结构；介绍与本文相关的薪酬理论综述；介绍 S 公司的现状，找出存在的问题，重点是根据对前文的分析结果对公司的薪酬体系进行重新设计，以此建立一个更加适合、支持和促进 S 公司战略发展的薪酬体系。

关键词：薪酬体系 设计

厦门大学博硕士论文摘要库

Abstract

Facing more and more fierce competition, managers realize the importance to win the competition and achieve their strategic goals through human resource. Compensation management is one of the key of human resource management and plays an important role in attracting, keeping and encouraging people with ability. The task of compensation system is to realize the strategic aim of whole human resource management and finally help the company to achieve its strategic goal.

Taking compensation system of S corporation as research object, based on the fundamental theory relative to the compensation, we analyze S company's compensation system and find out the exit problems and the aspects need to be improved. We setup a better and more suitable compensation system through advanced compensation management model and experiments. Under this system, the company will attract and keep high qualified elites, improved the activity and creativity of the staff, promote the core competition ability, and benefit both the company and the staff.

The article consists of five parts. After introducing the research backgrounds, thoughts, structure as well as the main related theories of compensation, we describes the current situation of S company, and find out the problems of the old compensation system. Most importantly, we make great changes in the following aspects: the basic wage, merit pay and welfare to set up a new compensation system which is more suitable for the development of S company.

Key words: Compensation System Redesign

厦门大学博硕士论文摘要库

目 录

第一章 前言	1
第一节 研究背景	1
第二节 研究思路	4
第二章 薪酬体系设计理论概述	6
第一节 薪酬管理概述	6
第二节 薪酬体系设计的影响因素	10
第三节 薪酬体系设计原则	13
第四节 薪酬体系设计流程	19
第三章 S 公司薪酬体系现状分析	24
第一节 S 公司基本情况	24
第二节 现有薪酬体系介绍	28
第三节 现有薪酬体系分析	30
第四节 薪酬体系调整的必要性	40
第四章 S 公司薪酬体系设计方案	41
第一节 调整薪酬战略	41
第二节 职务分析	42
第三节 职位评估	44
第四节 确定薪酬水平	49
第五节 确定薪酬结构	53
第六节 福利体系设计	55
第七节 薪酬体系的实施	57
第五章 主要结论与展望	59
参考文献	60
致 谢	61

删除的内容: 1	
带格式的	1
带格式的	2
带格式的	3
删除的内容: 4	
带格式的	4
删除的内容: 6	
带格式的	5
带格式的	6
带格式的	7
删除的内容: 10	
带格式的	8
带格式的	9
删除的内容: 13	
带格式的	10
带格式的	11
删除的内容: 19	
带格式的	12
带格式的	13
删除的内容: 24	
带格式的	14
带格式的	15
删除的内容: 28	
带格式的	16
带格式的	17
删除的内容: 30	
带格式的	18
带格式的	19
删除的内容: 40	
带格式的	20
删除的内容: 41	
带格式的	21
带格式的	22
带格式的	23
删除的内容: 42	
带格式的	24
带格式的	25
删除的内容: 44	
带格式的	26
带格式的	27
删除的内容: 49	
带格式的	28
带格式的	29
删除的内容: 53	
带格式的	30
带格式的	31
删除的内容: 55	
带格式的	32
带格式的	33
删除的内容: 57	
带格式的	34
	35

厦门大学博士论文摘要库

第一章 前言

第一节 研究背景

一、薪酬管理环境发生重大变革

改革开放后特别是 20 世纪 90 年代以来，人力资源管理得到了中国管理学界和企业界的高度关注。但是，目前企业所处的社会经济环境与企业管理实践发生了重要变化，也对人力资源管理提出了新的要求，导致传统意义上的人力资源管理体现出许多弊端。在社会经济环境方面主要存在以下六个方面的重大变革¹：

第一、全球化步伐加快，国际竞争愈演愈烈。自 20 世纪 90 年代以来企业兼并、裁员、重组事件越来越多，流程重组、标杆管理、平衡计分卡、全面质量管理、薪酬宽带等新思想层出不穷。

第二、技术变革与服务经济势不可挡。以计算机技术的广泛应用为标志的技术变革速度越来越快，并导致工作的性质、工作的组织及其完成方式发生变化，大批工作消失与新的工作产生，弹性工作日、工作分享、远程工作、家庭办公等新的工作方式也逐渐出现。

第三、对个人以及组织整体能力的要求日益提高。能力的有形方面包括企业中的员工所掌握的知识、经验、技能，无形方面包括员工及员工群体的工作态度、工作价值观、工作动机、自我形象认知，这些方面的能力成为企业的重要基石，并贯穿于组织的雇佣、培训以及营销等各种活动中。

第四、客户的期望与预期不断提高。除技术之外，顾客是推动组织变革的最强大的力量。客户对于企业的地域、所有权性质越来越不在乎，他们所要求的是更好的服务、更快的反应、更高的质量、企业对自身需求的高度敏感性，同时强化了个性化的产品及服务。

第五、生产以及产品与服务的周期越来越短，技术的进步与网络的发展使

¹刘昕编著《薪酬管理》(第2版)，北京：中国人民大学出版社，2007，P33

得人们对于产品或服务提供速度的期望越来越高，企业必须以更快的速度完成自己的产品周期，竞争的压力促使企业重新进行工作设计和流程再造来提高组织的灵活性和效率，同时更多地向员工授权并使得得到授权的员工在运用新的知识与技能时得到更多的报酬。

第六、员工价值观的变化。随着社会的发展和生活水平的提高，很多员工不再单纯关心工作的稳定性、收入水平的高低、工作条件的舒适性，而是更强调职业生涯的发展、工作中的自主性和自由度，还有工作本身的挑战性，这种变化无疑会影响员工对企业的忠诚度和归属感，雇佣已经从过去的终身承诺转变为一种需要不断更新的绩效契约。企业要想获得竞争优势就必须推动企业的文化、组织结构以及薪酬从强化等级结构向强调团队、责任以及个人成长这一方向转变。

二、传统薪酬管理存在弊端

薪酬管理必须与企业的总体人力资源管理导向以及企业的经营战略、组织结构、决策与信息沟通方式、企业与员工之间的关系等一系列因素之间的匹配。由于社会经济发展背景发生了重大变化，传统意义上的薪酬管理越来越不适应企业经营的需要，主要存在以下几个方面的弊端：

第一、传统薪酬一般将目标定义在吸引、保留和激励员工方面，通常采取市场化的薪酬，但是不同的企业在目标以及结构方面存在很大的差异，仅仅吸引、保留、激励员工，还无法保证薪酬管理成为企业经营战略、财务战略的直接延伸，对需要实现目标多元化的现代企业来说还存在很大的局限性。

第二、由于组织结构从金字塔状职能结构向扁平型结构转移，但传统薪酬强调保障性及职位的晋升，不符合扁平化组织的要求。因为扁平化组织中员工向上垂直流动或者晋升的机会十分有限，个人和组织的成功也主要取决于绩效和员工的横向成长，即新的技能和能力的获得。

第三、传统薪酬强调稳定性和一致性，薪酬的实施基本上是以基本薪酬加上绩效薪酬，基本薪酬与特定的、单个的职位联系在一起，这对于强调流程和速度的组织来说并不适用，因为这种组织所依赖的是要求团队成员共同分享工作角色的跨职能团队，这对强调单个职位价值的薪酬系统来说不适用。

第四、新的竞争环境要求企业不断改善绩效和生产率，在改善产品或服务

的质量的同时改进员工的工作和生活质量，从而谋取竞争优势。传统的薪酬体系下绩效调整的部分一般接近于生活成本上升的水平，薪酬为员工带来的价值增值是停滞的或者是下降的，这对追求生活质量的新一代劳动者来说缺乏吸引力。

三、国际金融危机增强了薪酬管理变革的紧迫性

传统的薪酬管理逐渐不适应社会经济环境的变革，暴露出了许多弊端。近期发生的国际金融危机对全球经济产生深度冲击，更加强化了薪酬管理变革的重要性与紧迫性。

国务院总理温家宝对于国际金融危机发生的原因总结为以下几点：有关经济体宏观经济政策不当、长期低储蓄高消费的发展模式难以为继；金融机构片面追逐利润而过度扩张；金融及评级机构缺乏自律，导致风险信息和资产定价失真；金融监管能力与金融创新不匹配，金融衍生品风险不断积聚和扩散。至2008年底，国际金融危机已从局部发展到全球，从发达国家传导到新兴市场国家，从金融领域扩散到实体经济领域，给世界各国经济发展和人民生活带来严重影响。

根据国家统计局的数字，2008年11月份，全国规模以上工业企业（年主营业务收入500万元以上的企业）增加值同比增长5.4%，比上年同期回落11.9个百分点，增速创2002年3月以来新低。海关总署发布的11月进出口商品贸易数据显示，11月中国进出口额出现负增长，其中出口下降2.2%，进口下降17.9%。中国此前最近的一次出口负增长是在2001年6月。商务部公布数据显示，11月全国新批设立外商投资企业2216家，同比下降38.32%；实际使用外资金额（FDI）53.22亿美元，同比下降36.52%。自7月份开始，我国外商直接投资金额出现了连续4个月下降。正如胡锦涛主席在2008年二十国集团领导人金融市场和世界经济峰会上发言所述：“这场国际金融危机，波及范围之广、影响程度之深、冲击强度之大，为上个世纪30年代以来所罕见”。

本文所述S公司在厦门经营十年有余，其台湾母公司亦有五十多年历史，并以经营稳健著称。但S公司在危机的冲击下也暴露出许多问题，如企业战略不清晰、持续改善文化弱化、销售业绩停滞不前、坏账风险持续增加、库存呆滞造成损失的可能性越来越大等，在经营方面面临着困境。笔者认为在社会经

济环境发生深刻变化、国际金融危机对全球经济形成重创的宏观环境下，优化薪酬体系可以大幅度改善 S 公司的经营状况，这也是选择课题的主要原因。

第二节 研究思路

本文以薪酬管理理论为基础，依据 S 公司的实际状况，通过分析经营过程中存在的问题以及薪酬管理过程中发现的异常现象，从整体上对公司的薪酬体系进行剖析，指出不适当的薪酬体系阻碍了公司的经营发展。然后根据现代市场经济体制下的薪酬管理流程及薪酬体系设计步骤，对 S 公司的薪酬体系进行重新设计，从而使公司能够吸引、保留、发展所需人才，激励组织和员工的积极性和创造性，增加企业的核心竞争力，从而实现企业和员工的共同发展。如图 1-1 所示。

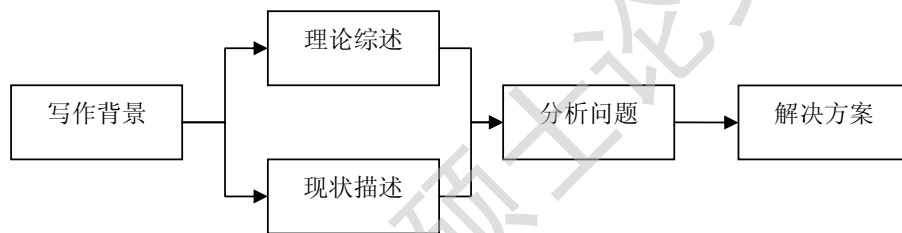


图 1-1 论文研究思路示意图

根据研究思路，全文分为五个部分。

第一部分是前言，说明写作背景及研究思路；

第二部分说明薪酬体系设计的主要理论依据，比如薪酬管理的基本概念与薪酬的功能，分析影响薪酬设计的因素，薪酬体系设计原则以及设计流程等；

第三部分首先介绍 S 公司及其集团的背景情况，包括公司历史、企业经营理念与文化特征、重点说明近年来在经营上的不利处境；然后介绍 S 公司薪酬体系现状，并从薪酬战略、薪酬体系、薪酬水平、薪酬结构、薪酬管理等方面对 S 公司薪酬体系进行剖析；指出对现有薪酬体系进行调整的必要性。

第四部分作为解决问题，按照薪酬设计流程提出新的薪酬管理设计方案。

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库